

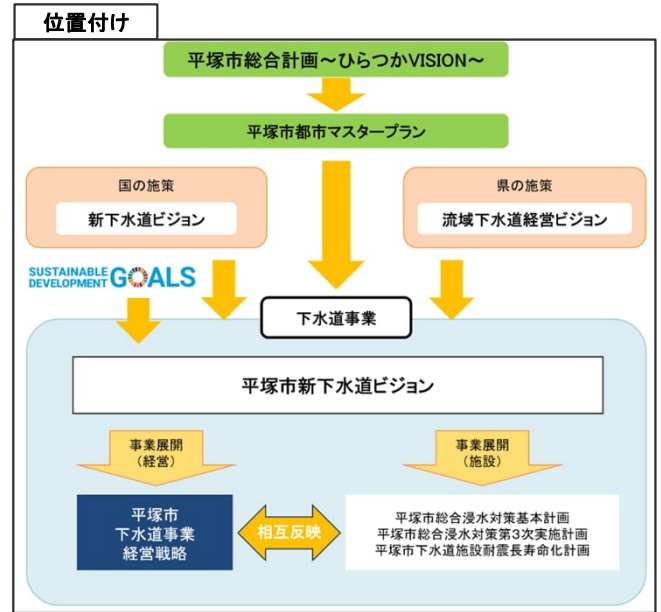
# 平塚市下水道事業経営戦略 R8.3改定【概要版】

## 第1章 経営戦略の概要

### 経営戦略改定の背景・趣旨

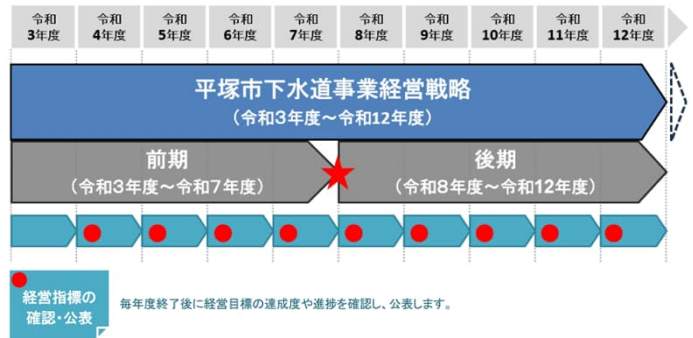
市民に下水道サービスを持続的・安定的に提供するとともに、中長期的な視点で経営環境の変化に対応し、一層の経営基盤の強化と収支が均衡する持続可能な経営を図るため、令和3年3月に、令和3年度から10年間に目指すべき方向と事業管理のあり方を示す「平塚市下水道事業経営戦略」(以下「経営戦略」という。)を策定しました。

今般、経営戦略策定から前期5年が経過したことから、計画期間前期の取り組み状況を確認し、物価上昇等の社会情勢や、浸水対策、長寿命化対策及び耐震化対策の事業の状況等を踏まえ、経営戦略を改定しました。



### 計画期間

10年間(令和3年度～令和12年度)

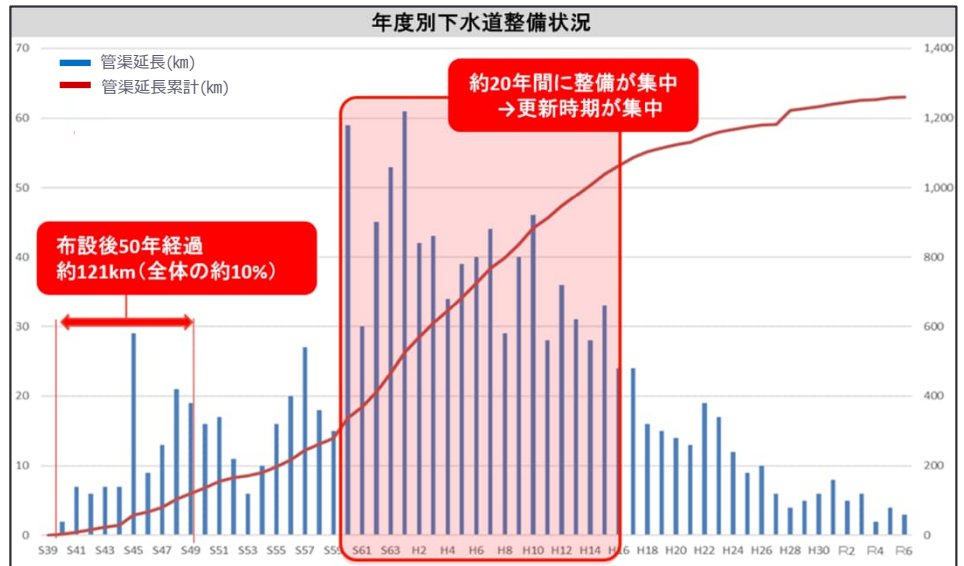


## 第2章 現状と課題

### 整備状況

下水道施設の整備は、昭和60年頃から平成15年頃までの約20年間に集中しています。

令和6年度末で標準耐用年数(50年)を経過した管渠は約121km(全体の約10%)程ですが、今後は改築更新需要が増大し、特に集中的に整備を進めた管路施設の更新時期は一定期間に集中することが見込まれます。

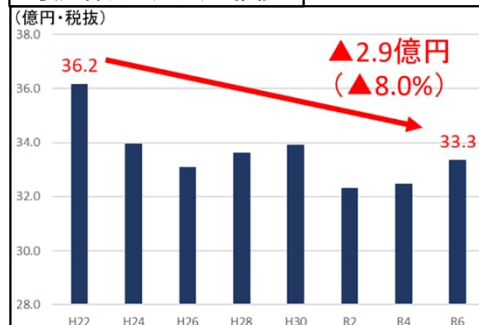


### 下水道使用料収入の推移

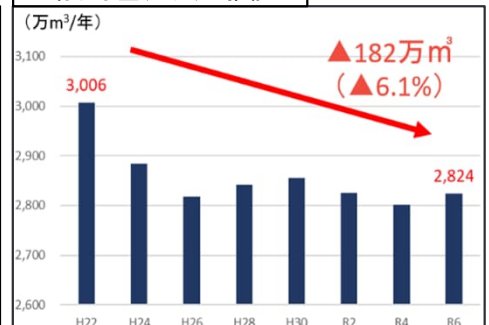
公共下水道における令和6年度の下水道使用料収入は33.3億円(税抜)で、平成22年度と比べて2.9億円(8.0%)減少しております。

持続可能な下水道サービスの提供には、人口減少等や今後見込まれる費用増を十分に勘案した上で、下水道使用料の継続的かつ安定的な確保が必要です。

#### 使用料収入(公共)の推移



#### 有収水量(公共)の推移



基本理念

暮らしをささえ  
次世代へつなげる下水道

3つの基本方針

新下水道ビジョンの基本理念「暮らしをささえ次世代へつなぐ下水道」を達成するため、ヒト「組織・人材」、カネ「財務」及び情報「広報」の視点で次の3つの基本方針を定めます。

基本方針 ①	ヒト 「組織・人材」	下水道事業を担う人材の育成と 効率的な業務環境づくり
-----------	---------------	-------------------------------

施策①-1 技術力・経営力のある職員の育成、活気ある職場づくり

今後、技術力・経営力のある職員を育成するため、研修機会の充実、技術継承を円滑かつ安定的に進めるための体制及び環境の構築を目指します。また、即戦力となる人材の確保に努めるとともに、活気ある職場づくりを目指します。

施策①-2 労働生産性の向上、組織体制の見直し

業務環境の効率化を進めるため、業務量と人員配置のバランスを見直し、多様な人材の配置により、組織を活性化させ、生産性を高めます。また、下水道事業経営を安定的に推進する組織体制の再構築や拡充のあり方を検討します。

基本方針 ②	カネ 「財務」	下水道事業の経営の効率化と 経営基盤の強化
-----------	------------	--------------------------

施策②-1 コストの縮減

将来の人口減少等に伴う料金収入の減少が想定される中、業務のスリム化や発注方法の見直し、ストックマネジメントによる改築事業の平準化等のコストの縮減を進め、デジタル技術も活用しながら経営の効率化を図ります。

施策②-2 安定的な財源の確保

経営基盤の強化を図るため、安定的な財源の確保に取り組みます。そのため、未接続家屋への接続勧奨や未収金の削減等に取り組むとともに、新たな財源の確保として資金運用等を実施します。

施策②-3 使用料の適正化

費用の増加と今後の人口減少による下水道使用料収入減少が懸念される中、収支均衡を図るためには更なる経費の節減に努めた上で、財源確保の強化や下水道使用料のあり方を検討する必要があります。そこで、全体の収支均衡をPDCAサイクルの中で確認しつつ、収支ギャップが生じる場合には、使用料収入の適正化について平塚市下水道運営審議会に諮り対応していくこととします。

カネの指標

	実績値 (令和元年度)	実績値 (令和6年度)	策定時目標値 (令和7年度)	目標値 (令和12年度)
経費回収率 (公共)	119.3%	104.9%	100%以上	100%以上
当期純利益	5.05億円	2.39億円	黒字確保 建設改良積立金 1億円	黒字確保 建設改良積立金 1億円
流動比率	67.7%	122.6%	70%以上	100%以上

施策②-4 広域化・共同化、民間活用の検討

経営の効率化を目指し、農業集落排水事業のあり方や周辺自治体との共同化を、下水道事業では民間活力の活用の検討をしていきます。

基本方針 ③	情報 「広報」	下水道情報の発信拡充による認知向上
-----------	------------	-------------------

施策③-1 情報発信の拡充

SNSなどの広報媒体の活用や、既存の広報媒体の見直しにより、市民の下水道に対する興味・関心を高めます。

施策③-2 市民参加の推進

市民の下水道に関する理解を深めていただくため、イベントにおける参加型プログラムの創出を目指します。

将来にわたり持続可能な経営を実現するため、計画期間後期の数値を見直し、中長期的な投資・財政を予測し直しました。

投資計画(10年間)

投資計画に関する前提条件

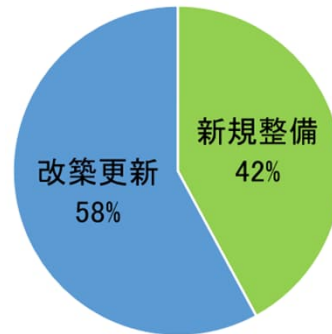
新規整備分	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「平塚市総合浸水対策基本計画」に基づき浸水対策を進めていますが、河川水位の上昇などにより内水が放流困難な状況になっていることや、短時間の豪雨や長時間の降雨状況により一時的に下水道の排水能力を超えてしまうことなどを踏まえ、河川水位などの状況に影響を受けない対策として雨水調整施設を設置するなど、更なる整備を推進します。</li> <li>▶ 未普及地区(吉蔭地区)に污水管を布設し、公共下水道が利用できる環境を整備します。</li> </ul>
改築更新分	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 施設の予防保全型の維持管理を行いつつ、事業の平準化を図るため、ストックマネジメントの手法を活用し、管路及びポンプ場の長寿命化を進めます。</li> <li>▶ 災害時においても下水道の機能等を確保するため、管路及びポンプ場の耐震化を進めます。</li> <li>▶ 浸水時においても安定したポンプ場の運用を図るため、ポンプ場の耐水化を進めます。</li> </ul>

計画期間における投資総額

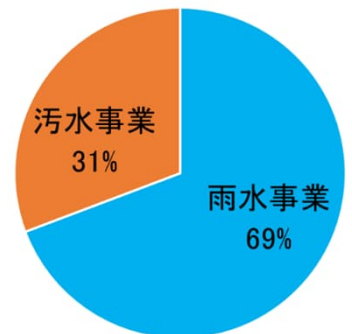
令和8年度から令和12年度の後期5年間は総額219億円の投資を行う計画です。

R3~R7	R8~R12	10年間投資総額
112億円	219億円	331億円

新規整備額・改築更新額の割合 (R8~R12の5年間)



汚水事業・雨水事業の割合 (R8~R12の5年間)

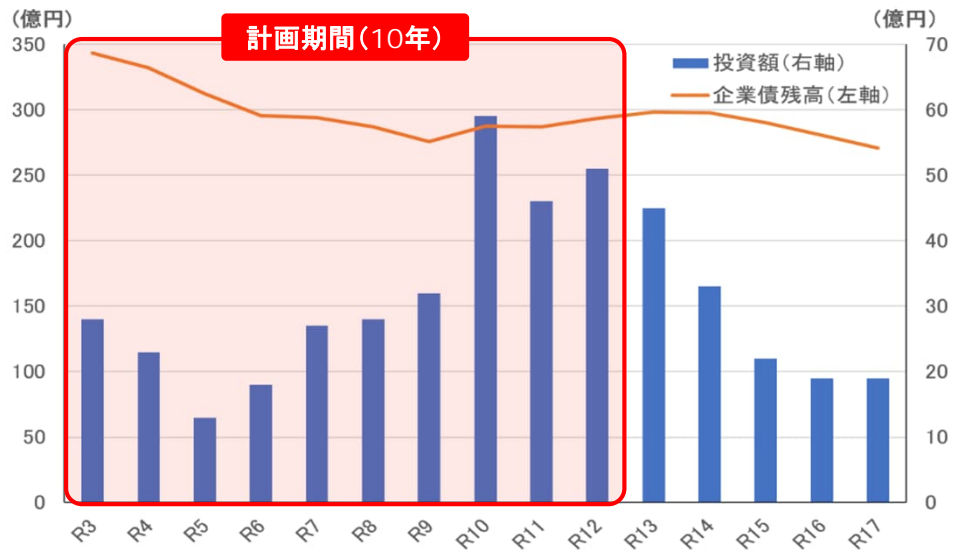


投資額・企業債残高 推計

計画期間における投資額のうち、新規整備では、浸水対策を見込んでいます。

改築更新では、災害時においても下水道の機能が保持されるように下水道施設の耐震化を進めます。

施設の予防保全型の維持管理を行いつつ、事業の平準化を図るため、ストックマネジメントの手法を活用し、計画的に管路及びポンプ場の長寿命化を進めます。



※ 一部個別計画の後継計画で予定する事業は、上記グラフに反映していないため、今後、投資額や企業債残高が変動する場合があります。

用語集

- 経費回収率: 使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標
- 当期純利益: 収益から費用を差し引いて算出される最終的な利益
- 流動比率 : 短期的な債務に対する支払能力を表す指標
- 独立採算制: 事業に伴う収入によってその経費を賄い、自立性をもって事業を継続していく原則
- 収支ギャップ: 収益的収支において支出が収入を超過すること。
- 予防保全型の維持管理: 損傷や劣化が進行する前に適切な対策を行う管理手法
- スtockマネジメント: 長期的な施設の状態を予測し、施設を計画的かつ効率的に管理すること

収支ギャップを解消しない場合の将来推計

独立採算制を基本原則とする下水道事業の持続可能な経営を実現するため、コストの縮減と安定的な財源の確保に取り組みつつ、必要な財政負担の見直しを取りまとめました。  
本市では平成20年4月から下水道使用料の改定(値上げ)を行っておらず、今後、人口減少や節水意識の高まりなどにより下水道使用料収入が減少していく見通しです。  
一方で、施設の長寿命化や耐震化などの投資の増加や物価上昇などにより汚水処理費が増加する予測から、令和11年度以降は収支のギャップが生じ、経営が悪化する見込みです。

収支ギャップの解消に向け、適正な下水道使用料のあり方も含め、より一層の経営効率化と経営基盤の強化に取り組みます。

令和11年度に収支ギャップを解消した場合の推計結果を以下に掲載しています。

収益的収支

計画期間内は、収支ギャップを解消させ「黒字」を確保する計画です。利益のうち一部を建設改良のために積み立て、将来の老朽化対策への投資財源として確保し、必要に応じて当該投資に充当します。

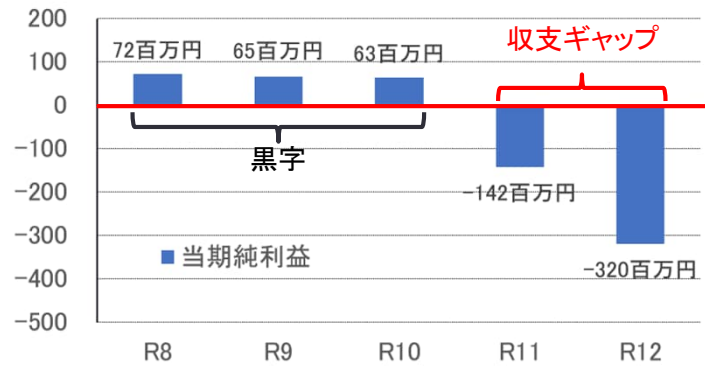
汚水処理費と経費回収率(公共下水道事業)

経営戦略の計画期間中は、汚水処理費を上回る下水道使用料を確保し、一定の当期純利益(黒字)を計上する計画です。また経費回収率は、計画期間で100%以上を維持する目標です。

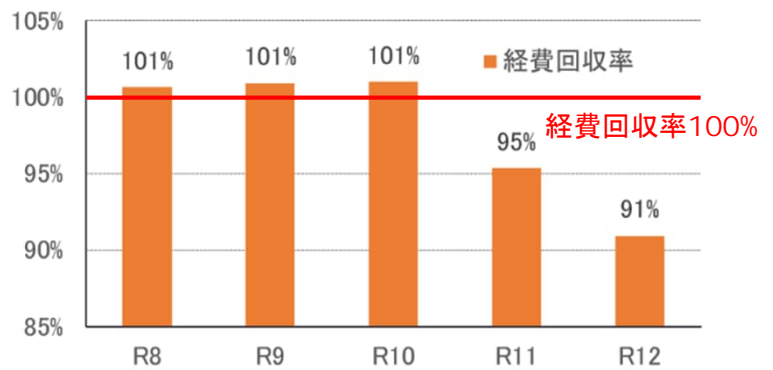
収益的収支 見直し

令和11年度以降に生じると見込まれる収支ギャップの解消を図ることにより、計画期間内は黒字が続く見通しです。  
ただし、その後も下水道使用料収入の減少や汚水処理費の増加傾向が続く見通しであることから、令和14年度頃から収支ギャップが続く見通しです。

当期純利益の将来予測



経費回収率の将来予測(公共下水道事業)



単位：億円

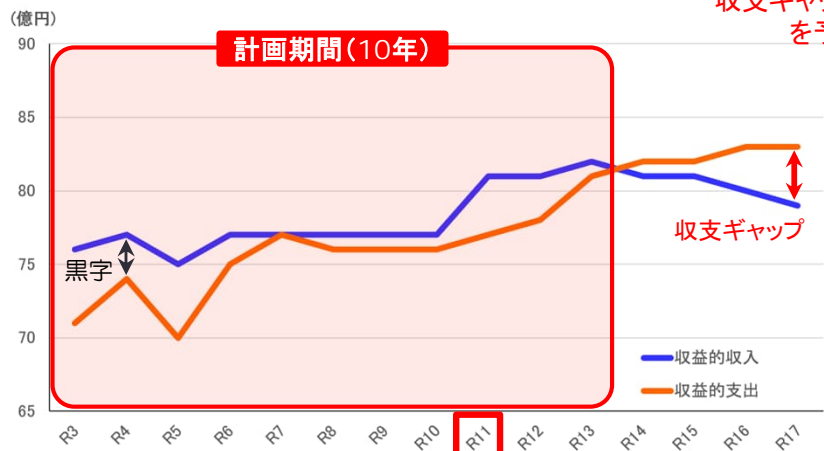
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
収益的収入	76.0	77.7	75.8	77.7	77.9	77.2	77.4	77.6	82.0	81.7
収益的支出	71.1	74.5	70.9	75.3	77.6	76.5	76.7	77.0	77.1	78.6
当期損益	4.9	3.2	4.9	2.4	0.3	0.7	0.7	0.6	4.9	3.1

収支ギャップの解消を予定

単位：億円

	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
下水道使用料	32.6	32.5	33.4	33.3	33.3	33.2	33.1	33.0	39.2	39.1
汚水処理費	28.1	29.6	29.1	31.8	33.1	33.0	32.8	32.7	34.5	36.0
経費回収率	116%	110%	115%	105%	101%	101%	101%	101%	114%	109%

収支ギャップの解消を予定



収支ギャップの解消を予定

第6章 推進体制と進捗管理

外部有識者からなる平塚市下水道運営審議会において、経営戦略の進捗状況を報告することでチェック機能の充実を図ります。

PDCAサイクルを確実に実施しながら、経営目標の達成に向けて、単年度ごとの進捗管理と後期5年間終了時点での経営戦略全体の達成度の総括を行います。